



Ledelses- grundlag

KOMMUNEQARFIK
SERMERSOOQ



Indhold

- 3** Indledning
- 4** Hvordan skal ledelsesgrundlaget bruges?
Leadership Pipeline
- 5** Ledelseskompetencer i Kommuneqarfik Sermersooq
- 6** Begå sig i en politisk styret organisation
- 7** Skabe ledelsesrum
- 8** Faglig ledelse
- 9** Tværgående ledelse
- 10** Strategisk ledelse
- 11** Kommunikative kompetencer
- 12** Rollemodel
Ledelsesniveauer i Kommuneqarfik Sermersooq
- 13** Direktør
Direktørprofil
- 15** Fagchef (leder af ledere)
Fagchefprofil
- 17** Afdelingsleder (leder af medarbejdere)
Afdelingslederprofil
- 19** Den gode medarbejder
Afslutning

Indledning

At være hovedstadskommune forpligter! Vi i Kommuneqarfik Sermersooq har store ambitioner om at udvikle det grønlandske samfund. Vi vil skabe bedre velfærd, bedre infrastruktur, bedre uddannelse, ja i det hele taget skabe et sundt samfund, hvor det er godt at være borger.

Vi tager medansvar for verdensmålene, vi tager medansvar for Grønland, og først og fremmest tager vi medansvar for trivsel og udvikling i vores

egen kommune. Det gode samfund skaber vi i samarbejde med borgere, virksomheder og andre samarbejdspartnere. Ansvar for Grønland er vi fælles om, og i Kommuneqarfik Sermersooq er vi mere end rede til at tage vores del. Kommuneqarfik Sermersooq er verdens største kommune, hvad angår areal. Alligevel indgår vi som ansatte i kommunen i ét stort forpligtende fællesskab, uanset hvor vi bor, og uanset hvad vi arbejder med. Vi skal alle re-

spekttere hinanden, og vi skal alle trække i samme retning.

Nøglen til det er god ledelse. Vi er stolte af hermed at præsentere Kommuneqarfik Sermersooqs ledelsesgrundlag. Ledelsesgrundlaget har vi lavet sammen med jer. Det er blevet udarbejdet på 11 forskellige workshops i Paamiut, Tasiilaq og Nuuk, og over 150 ansatte har bidraget. Nu har vi også et fælles ansvar for at få det til at leve og gøre nytte i vores organisation. Rigtig god arbejdslyst!



**Helene Broberg
Berthelsen,**

direktør for Børn og Skoler



Isak Nielsen Kleist,
*direktør for Velfærd og
Arbejdsmarked*



**Lars Møller-
Sørensen,**
kommunaldirektør



Martha Lund Olsen,
*direktør for
Børn og Familier*



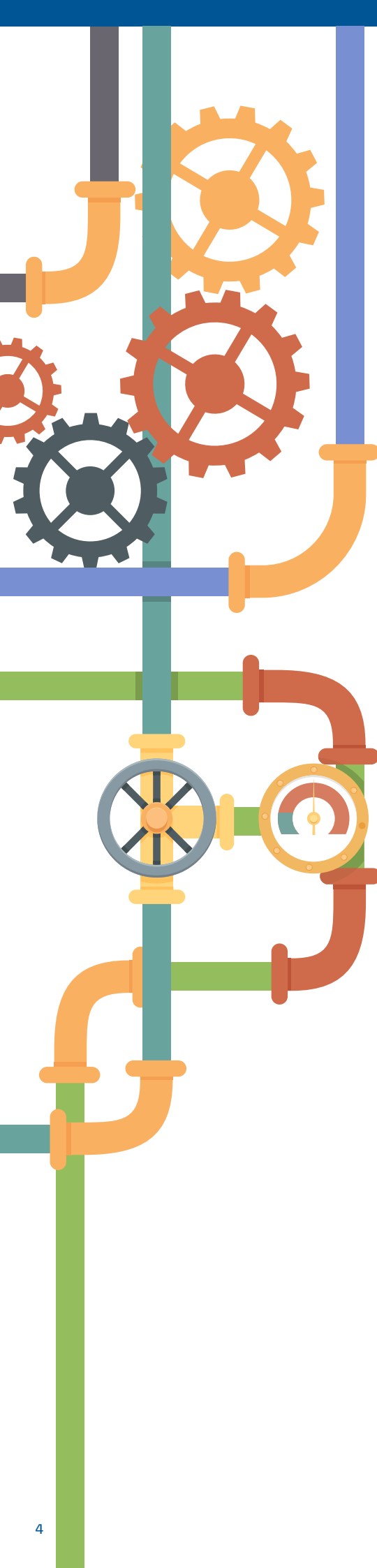
**Hans-Henrik
Winther Johansen,**
direktør for Miljø og Anlæg

Godt med
fælles ledel-
sessprog

Rolleklarhed
giver produkti-
vitet og trivsel

Det er et
redskab til
sammenhæng
og kvalitet i
ledelsen





Hvordan skal ledelsesgrundlaget bruges?

Ledelsesgrundlaget er et vigtigt værktøj til at skabe sammenhæng og kvalitet i den ledelse, som bedrives i Kommuneqarfik Sermersooq:

- ▶ Udgangspunkt for dialog om roller og ansvar i forhold til kerneopgaven
- ▶ Inspiration i udarbejdelsen af jobprofiler for ledere
- ▶ Giver potentielle nye ledere indsigt i hvad god ledelse er hos os
- ▶ Danner afsæt for lederudvikling og talentudvikling

Leadership Pipeline

Kommuneqarfik Sermersooq har valgt at basere sit ledelsesgrundlag på en teori, som kaldes Leadership Pipeline. Leadership Pipeline betyder »rørledning for ledelse«. Det er en metafor og en måde at sige, at de forskellige ledelsesniveauer hænger sammen ligesom i et rørsystem, der skal løbe vand i gennem. Sammenføjninger er vigtige, for hvis ikke de er solide, løber vandet ud. På samme måde er det vigtigt, at afdelingsledere, fagchefer og direktører understøtter og supplerer hinanden, så ledelseslagene hænger sammen. At alle ledere i kommunen arbejder sammen, er en forudsætning for, at alle ansatte kan trække i samme retning.

Ligesom i et rørsystem er sammenføjningerne også særlig skrøbelige: Når en person overgår fra at være medarbejder til at være afdelingsleder eller fra at være afdelingsleder til at være fagchef, kræver det omstilling. Når man overgår fra at være medarbejder til at være afdelingsleder, så skal man understøtte, at medarbejderne løser opgaverne. Man skal ikke længere løse alle opgaverne selv. Det betyder, at der er noget man skal tillære og begynde på at gøre. Og der er andet, man skal give slip på og ophøre med at gøre. Behovet for at give slip og lære nyt gør sig også gældende for nye fagchefer og nye direktører, for der er forskel på ledelse, afhængig af hvilket ledelsesniveau man befinder sig på.

Ledelseskompetencer i Kommuneqarfik Sermersooq

Direktionen har udpeget syv kompetencer, som er særligt vigtige for ledere i vores organisation. Det betyder ikke, at det er det eneste man

skal kunne som leder i Kommuneqarfik Sermersooq, men blot at det er det vigtigste at fokusere på. En kompetence er en persons evne til

eller færdighed i at udføre handlinger, der fører til ønskede resultater.



Begå sig i en politisk styret organisation

Denne kompetence omhandler evnen til at samarbejde med og understøtte det politiske system, det vil sige udvalgene og kommu-

nalbestyrelsen. Det handler også om at kunne håndtere offentlig opmærksomhed på en fornuftig måde og at kunne samarbejde med

eksterne aktører som for eksempel departementer eller medier.

Afdelingsleder

- ▶ Du sørger for, at de politiske beslutninger bliver til virkelighed i din afdeling.
- ▶ Du sikrer at alt, der foregår i afdelingen kan tåle at komme i medierne.
- ▶ Du opfører dig loyalt i forhold til den politiske organisation.
- ▶ Du er bevidst om, hvordan du bruger sociale medier som platform for personlige holdninger.
- ▶ Du medvirker til at formidle og skabe positive historier om arbejdspladsen.

Fagchef

- ▶ Du ved, hvordan det politiske system fungerer, herunder hvad der skal til politisk beslutning, og hvad der kan beslutes i forvaltningen.
- ▶ Du oversætter politiske udmeldinger til fagsprog og omvendt.
- ▶ Du har indsigt i politiske beslutninger og retningsgivende dokumenter på dit ansvarsområde, og du sikrer, at afdelingslederne følger disse.
- ▶ Du handler rettidigt og informerer de rette i forbindelse med pressesager og forhandlinger med eksterne interessenter.
- ▶ Du indfrier politisk vedtagne mål og Direktionens forventninger til dit ansvarsområde.

Direktør

- ▶ Du kender til og er loyal overfor det politiske system, og kan vurdere hvor, hvordan og hvornår der rettidigt skal handles og kommunikeres.
- ▶ Du giver politikerne kvalificeret med- og modspil på politiske emner, herunder rådgive om udfordringer og muligheder på dit forvaltningsområde.
- ▶ Du kan formulere tydelige forventninger, der knytter sig til mål og politiske hensigter, så disse kan blive til virkelighed.
- ▶ Du kvalificerer de politiske ønsker ud fra økonomiske og strategiske hensyn.
- ▶ Du kan troværdigt fremlægge og deltage i forhandlinger med alle politiske grupperinger, idet du opfattes som professionel.

Skabe ledelsesrum

Denne kompetence omhandler de muligheder en leder har for at udøve ledelse. Det kræver en aktiv indsats at skabe et stærkt

ledelsesrum med mulighed for at udøve ledelse mellem den fagprofessionelle organisation og det politiske niveau. Det omhandler

også det at prioritere tid til ledelse og det at respektere og understøtte øvrige lederes ledelsesrum.

Afdelingsleder

- ▶ Du er tydelig i forhold til din egen og medarbejdernes roller og ansvar.
- ▶ Du er god til at uddelegere, og du sikrer, at opgaverne bliver gennemført.
- ▶ Du har overblik over afdelingens kompetencer og ressourcer.
- ▶ Du prioriterer tid til ledelse, både opad og nedad i organisationen.
- ▶ Du yder sparring og vejledning, mens arbejdsopgaverne udføres, så de bliver løst med tilstrækkelig kvalitet.

Fagchef

- ▶ Du har blik for din egen rolle og kan begå dig i et samarbejde, som går både opad, nedad og til siden i organisationen.
- ▶ Du støtter dine afdelingsledere, og du formår at uddelegere ansvar og beslutningskompetence til dem.
- ▶ Du er tydelig i dine krav, og du sætter retning og rammer for afdelingslederne. Du viser tillid ved at give frihed under ansvar.
- ▶ Du giver plads til dialog og respekterer, at der er flere veje til målet.
- ▶ Du yder sparring og giver feedback i forhold til ledelsesopgaver, så de bliver løst med tilstrækkelig kvalitet.

Direktør

- ▶ Du skaber et stærkt ledelsesrum i et samarbejde, som går både opad, nedad og til siden i organisationen.
- ▶ Du sætter retning og klare rammer for fagcheferne og udviser tillid til dem.
- ▶ Du kan lede en stærk chefgruppe med plads til forskelligheder og til at lære af sine fejl.
- ▶ Du skal bringe klarhed over ledelsesmandat, kommandoveje og beslutningskompetence for underliggende niveauer.

Faglig ledelse

Denne kompetence omhandler ledelse af de faglige aspekter af organisationens opgaver. Det handler om at foretage faglige valg for

organisationen, og det handler om metoder, strukturer og systemer, som understøtter en høj faglighed. Fagligt tilsyn og kontrol hører også

under denne kompetence. Endelig handler det om sparring, coaching og andre tiltag, som sikrer faglig udvikling og kvalitet.

Afdelingsleder

- ▶ Du sikrer høj faglighed, og du har øje for, hvilke udviklingsmuligheder der er for den enkelte og for gruppen.
- ▶ Du sikrer, at dine medarbejdere har de rette ressourcer, rammer og redskaber til at udføre deres opgaver.
- ▶ Du har faglig indsigt og kan udvikle andres faglighed gennem sparring, coaching og feedback.
- ▶ Du skaber en balance mellem dyb fag-faglighed og tværfagligt samarbejde på tværs af afdelingen og mellem forvaltningsenheder.
- ▶ Du inddrager medarbejdere i centrale faglige drøftelser og beslutninger om opgaveløsningen.

Fagchef

- ▶ Du formår at lede gennem dine afdelingsledere og er en kvalificeret faglig sparringspartner for dem.
- ▶ Du sikrer, at fagligheden er høj samt at lovgivningen overholdes.
- ▶ Du sikrer, at afdelingslederne både har tilstrækkelig fagfaglig- og ledelsesfaglig kompetence.
- ▶ Du giver feedback på afdelingsledernes ledelsesfaglighed og understøtter deres udvikling.
- ▶ Du sætter faglig retning og inddrager dine afdelingsledere i centrale faglige beslutninger.

Direktør

- ▶ Du bevarer det store overblik »i helikopteren« og lader fagcheferne sikre den faglige kvalitet.
- ▶ Du er generalist, men har en tilstrækkelig god forståelse af fagområderne i din forvaltning til at kunne sætte retning samt deltage i en faglig dialog.
- ▶ Du formår at formidle de faglige sammenhænge til det politiske niveau.
- ▶ Du kan fremlægge og forklare beslutningsoplæg for det politiske niveau.
- ▶ Du har fokus på, at driftsoptimering og ansvarlig økonomistyring skal gå hånd i hånd med høj faglighed.

Tværgående ledelse

Denne kompetence omhandler det at kunne skabe en helhedsorienteret og effektiv opgaveløsning på tværs af organisationen og i organisationen.

Afdelingsleder

- ▶ Du formår at se ud over dit eget ansvarsområde og indgå i samarbejde med andre om opgaver, som berører andre fagområder
- ▶ Du bringer klarhed over samarbejdsflader og skaber gode samarbejdsrelationer på tværs af faglige, geografiske og organisatoriske skel.
- ▶ Du skal kunne skabe kontakt mellem relevante afdelinger og skabe respekt om forskellige fagligheder.
- ▶ Du er klar til at bistå dine lederkolleger i andre afdelinger, og du udviser interesse for deres arbejde.
- ▶ Du deler viden og medvirker aktivt til de opgaver, som bedst løses gennem tværgående samarbejde.

Fagchef

- ▶ Du evner at se det samlede billede og bistår afdelingslederne i at finde løsninger, som tilgodeser hele forvaltningens og borgernes behov.
- ▶ Du koordinerer og sikrer, at din afdeling/område handler rettidigt i tværgående projekter.
- ▶ Du er rollemodel for tværfagligt samarbejde så det smitter af på afdelingslederniveau.
- ▶ Du har overblik over mål og ansvarsfordeling i projekter og processer, der går på tværs af enheder.
- ▶ Du har en god og åben dialog med andre fagchefer og viderebringer relevante budskaber.

Direktør

- ▶ Du formår at se på tværs af kommunens forvaltninger og geografiske lokaliteter, og du træffer beslutninger, som er til gavn for hele kommunen.
- ▶ Du spiller en central og aktiv rolle i styrkelsen af det tværgående samarbejde og i gennemførelsen af de fælles, overordnede beslutninger og aftaler.
- ▶ Du sikrer, at der aldrig på chefniveau tales negativt om andre forvaltninger, og at fagcheferne bidrager aktivt til at sager løses på tværs.
- ▶ Du deltager aktivt i Direktionens arbejde, og du skaber »holdånd« og ejerskab til kerneopgaven i hele organisationen.
- ▶ Du udvikler procedurer og arbejdsgange, der styrker det tværgående samarbejde om den fælles kerneopgave.

Strategisk ledelse

Denne kompetence omhandler det, at alle ledelseslag kan skabe ejerskab og løbende kan udvikle og implementere strategi. Strategi handler om, hvordan enheden

eller organisationen kan flytte sig fra nu-situationen til en ønsket fremtid. Det handler også om det at kunne koordinere og styre samarbejdsprocesser og projekter,

internt og eksternt. Fokus på at anvise retning, skabe resultater og drive proces.

Afdelingsleder

- ▶ Du oversætter strategierne til meningsfulde og praksisnære mål for medarbejderne.
- ▶ Du sikrer følgeskab og ejerskab til strategierne gennem relevant involvering af medarbejderne.
- ▶ Du gør strategierne hverdagsnære, så nytteværdien for borgerne er tydelig.
- ▶ Du synliggør succeser, når delmål er nået, så medarbejderne føler sig anerkendte og motiverede.
- ▶ Du følger op på implementering af strategier og giver tydelige og klare tilbagemeldinger til såvel medarbejderne som til fagchefen.

Fagchef

- ▶ Du gør den overordnede strategi »levende« for den enkelte afdeling. Du inddrager dine afdelinger for at skabe ansvarlighed og ejerskab.
- ▶ Du evner at udarbejde og sikre implementering af strategier med borgeren i fokus indenfor din forvaltning og dit fagområde.
- ▶ Du sikrer medinddragelse af afdelingslederne i strategiarbejdet på dit område.
- ▶ Du gør løbende status og formidler til direktionsniveauet hvilke processer og projekter, der pågår samt graden af opnåelse.

Direktør

- ▶ Du sikrer, at de politiske beslutninger oversættes til operationelle strategier.
- ▶ Du formår at sætte retning, give ansvar og sætte borgeren i fokus, ikke blot for egen forvaltning, men for hele kommunen.
- ▶ Du kan sætte klare og tydelige strategiske mål og drive implementeringen frem gennem dine fagchefer.
- ▶ Du besidder den nødvendige vedholdenhed, idet du erkender, at strategiudarbejdelse og implementering er en længerevarende proces.
- ▶ Du vurderer løbende i samarbejde med fagcheferne, om midlerne og ressourcerne skal justeres for at nå de strategiske mål.

Kommunikative kompetencer

Denne kompetence omhandler det at kunne formidle relevante budskaber, både opad, nedad, udad og til siden i organisationen, herunder at »oversætte« mellem

den fagprofessionelle organisation og det politiske niveau. Det handler kort sagt om at kunne vurdere, hvilken information der skal videregives til hvem og om

at kunne levere den information på en måde, så den bliver forstået og giver mening for modtageren. Kommunikation handler også om at kunne gå i dialog med andre.

Afdelingsleder

- ▶ Du følger op på om medarbejderne overholder de aftaler, som er indgået.
- ▶ Du opsøger relevant information fra fagchefer.
- ▶ Du kommunikerer forståeligt og differentieret til ansatte, borgere og samarbejdspartnere.
- ▶ Du videreformidler informationer og budskaber til og fra medarbejderne.
- ▶ Du inviterer til dialog med medarbejderne og lytter til deres synspunkter og erfaringer.

Fagchef

- ▶ Du kommunikerer vision, mål og opgaver på en måde, der er forståelig og klar for dine afdelingsledere og øvrige medarbejdere.
- ▶ Du sikrer rettidig og hyppig kommunikation med afdelingsledere, der har arbejdssted i andre byer.
- ▶ Du kommunikerer forståeligt og differentieret til borgere, ansatte og samarbejdspartnere.
- ▶ Du formår at kommunikere udfordringer og muligheder opad i organisationens hierarki.
- ▶ Du kommunikerer klart og tydeligt dine forventninger til afdelingslederne, og du lytter til deres bidrag.

Direktør

- ▶ Du kan fortælle historien om, hvorfor det er vigtigt at arbejde i kommunen på en måde, som giver stolthed og motiverer.
- ▶ Du er en synlig leder, og du kommunikerer visioner, mål, og opgaver på en måde, der er forståelig og klar, så hele organisationen føler et medansvar.
- ▶ Du oversætter politiske mål til strategi og handlinger for organisationen.
- ▶ Du kommunikerer letforståeligt og differentieret til politikere, borgere, presse og andre målgrupper.
- ▶ Du indgår i dialog med politikere, fagchefer, borger og andre målgrupper.

Rollemodel

Denne kompetence omhandler det at kunne levendegøre organisationens mål og værdier gennem

personlig adfærd. Det handler om at gå foran med et godt eksempel.

Afdelingsleder

- ▶ Du kan rumme forskellighed og udviser empati.
- ▶ Du bygger bro fremfor at grave grøfter.
- ▶ Du uddelegerer og har tillid til medarbejderne.
- ▶ Du kan adskille dine politiske holdninger fra din professionelle rolle.
- ▶ Du har ægte interesse for dit arbejde og for dine ansatte.

Fagchef

- ▶ Du er konstruktiv og anser »fejl« som en mulighed for læring.
- ▶ Du er professionel, stabil og i balance.
- ▶ Du gør som du siger og holder, hvad du lover.
- ▶ Du er bevidst om rolle og adfærd, også efter arbejdstid.
- ▶ Du udlever organisationsværdierne, respekt, ansvar og udvikling i praksis, også når du er under pres.

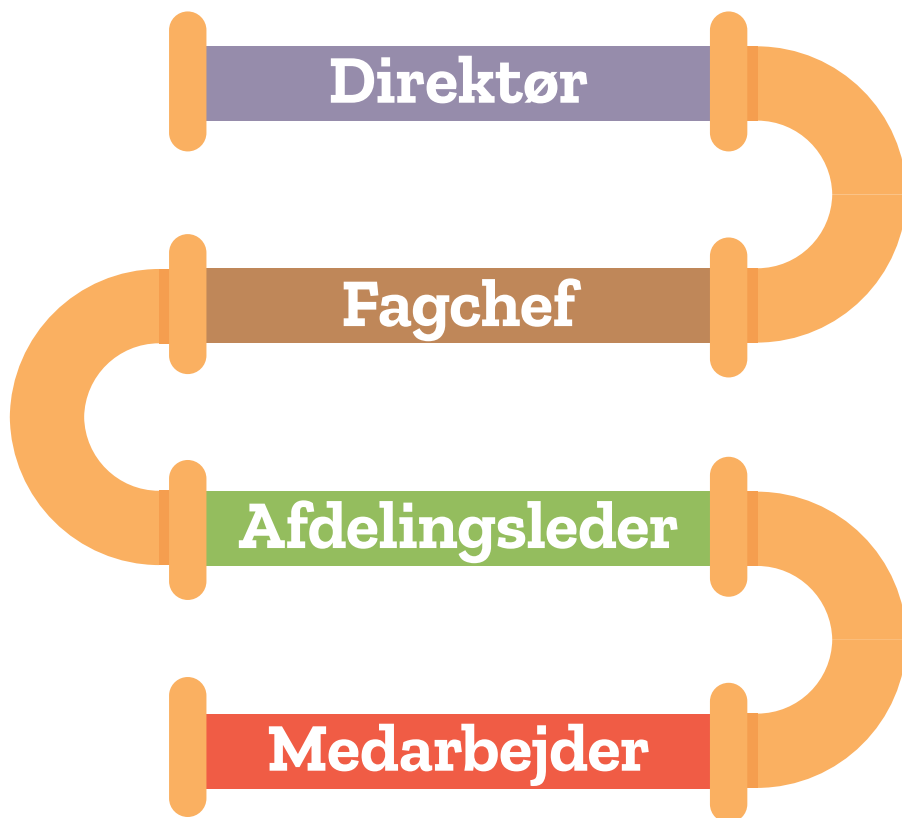
Direktør

- ▶ Din adfærd afspejler, at du er bevidst om at manges øjne hviler på dig, og at det forpligter.
- ▶ Du udlever bevidst og synligt organisationsværdierne, respekt, ansvar og udvikling.
- ▶ Du inspirerer ved at være ambitiøs og handlekraftig.
- ▶ Du tackler konflikter konstruktivt og sagligt.

Ledelsesniveauer i Kommuneqarfik Sermersooq

I Kommuneqarfik Sermersooq opererer vi med tre forskellige ledelsesniveauer, nemlig afdelingslederniveau, fagchefniveau og direktørniveau. De tre ledelsesniveauer findes i alle vores forvaltninger. Der findes andre ledertitler og -niveauer i vores organisation, men ingen som er fælles for alle forvaltningerne. Har man andre ledelsestitler end de tre nævnte, vil forventninger til ens ansvar og kompetencer skulle afklares gennem en dialog. I dialogen skal det præciseres hvilket mix af de beskrevne ledelsesniveauer, der gør sig gældende for netop denne leder.

Ledelsesrollen og ledelsesansvaret er forskelligt afhængigt af, om man er afdelingsleder, fagchef eller direktør.



Her er en kort beskrivelse af ledelsesrollen og ledelsesansvaret på de tre forskellige ledelsesniveauer.

Direktør

Rolle

Du er engageret i at understøtte den politiske ledelse og gøre de politiske visioner til virkelighed ved at binde politik og praksis sammen. De politiske visioner skal virkeliggøres gennem forvaltningen og i samarbejde med lokalsamfundet, det vil sige borgere, private virksomheder med videre. Du er drevet af at opbygge, lede og styre din organisation. Og du brænder for, at din organisation skaber de bedst mulige resultater. Du skaber de nødvendige organisatoriske og administrative rammer, så politiske beslutninger kan gøres til virkelighed.

Som direktør er du del af den samlede topledelse af kommunen, og du er medansvarlig for at bidrage til langsigtede løsninger, der fungerer for kommunen som helhed. Du er vigtigste rollemodel i din forvaltning.

Du er ansvarlig for at:

- ▶ Politikerne får den viden, som er nødvendig for at kunne træffe beslutninger.
- ▶ Der er effektive arbejdsprocesser og et godt samarbejde mellem den politiske ledelse og forvaltningen.

- ▶ Organisationen har et godt tværgående samarbejde og bliver ledet ud fra fælles værdier, politiske beslutninger og faglig viden.



Direktørprofil

Kompetencefelt:

Hvad direktøren skal kunne og gøre:

BEGÅ SIG I EN POLITISK STYRET ORGANISATION

- ▶ Du kender til og er loyal overfor det politiske system, og kan vurdere hvor, hvordan og hvornår der rettidigt skal handles og kommunikeres.
- ▶ Du giver politikerne kvalificeret med- og modspil på politiske emner, herunder rådgiver om udfordringer og muligheder på dit forvaltningsområde.
- ▶ Du kan formulere tydelige forventninger, der knytter sig til mål og politiske hensigter, så disse kan blive til virkelighed.
- ▶ Du kvalificerer de politiske ønsker ud fra økonomiske og strategiske hensyn.
- ▶ Du kan troværdigt fremlægge og deltage i forhandlinger med alle politiske grupperinger, idet du opfattes som professionel.

SKABE LEDELSESROM

- ▶ Du skaber et stærkt ledelsesrum i et samarbejde, som går både opad, nedad og til siden i organisationen.
- ▶ Du sætter retning og klare rammer for fagcheferne og udviser tillid til dem.
- ▶ Du kan lede en stærk chefgruppe med plads til forskelligheder og til at lære af sine fejl.
- ▶ Du skal bringe klarhed over ledelsesmandat, kommandoveje og beslutningskompetence for underliggende niveauer.

FAGLIG LEDELSE

- ▶ Du bevarer det store overblik »i helikopteren« og lader fagcheferne sikre den faglige kvalitet.
- ▶ Du er generalist, men har en tilstrækkelig god forståelse af fagområderne i din forvaltning

til at kunne sætte retning samt deltage i en faglig dialog.

- ▶ Du formår at formidle de faglige sammenhænge til det politiske niveau.
- ▶ Du kan fremlægge og forklare

beslutningsoplæg for det politiske niveau.

- ▶ Du har fokus på, at driftsoptimering og ansvarlig økonomistyring skal gå hånd i hånd med høj faglighed.

TVÆRGÅENDE LEDELSE

- ▶ Du formår at se på tværs af kommunens forvaltninger og geografiske lokaliteter, og du træffer beslutninger, som er til gavn for hele kommunen.
- ▶ Du spiller en central og aktiv rolle i styrkelsen af det tværgående samarbejde og i gennemførelsen af de fælles, overordnede beslutninger og aftaler.
- ▶ Du sikrer, at der aldrig på chefniveau tales negativt om andre

forvaltninger, og at fagcheferne bidrager aktivt til at sager løses på tværs.

- ▶ Du deltager aktivt i Direktionens arbejde, og du skaber »holdånd« og ejerskab til kerneopgaven i hele organisationen.
- ▶ Du udvikler procedurer og arbejdsgange, der styrker det tværgående samarbejde om den fælles kerneopgave.

STRATEGISK LEDELSE

- ▶ Du sikrer, at de politiske beslutninger oversættes til operationelle strategier.
- ▶ Du formår at sætte retning, give ansvar og sætte borgeren i fokus, ikke blot for egen forvaltning, men for hele kommunen.
- ▶ Du kan sætte klare og tydelige strategiske mål og drive implementeringen frem gennem dine

fagchefer.

- ▶ Du besidder den nødvendige vedholdenhed, idet du erkender, at strategiudarbejdelse og implementering er en længerevarende proces.
- ▶ Du vurderer løbende i samarbejde med fagcheferne, om midlerne og ressourcerne skal justeres for at nå de strategiske mål.

KOMMUNIKATIVE KOMPETENCER

- ▶ Du kan fortælle historien om, hvorfor det er vigtigt at arbejde i kommunen på en måde, som giver stolthed og motiverer.
- ▶ Du er en synlig leder, og du kommunikerer visioner, mål, og opgaver på en måde, der er forståelig og klar, så hele organisationen føler et medansvar.

- ▶ Du oversætter politiske mål til strategi og handlinger for organisationen.
- ▶ Du kommunikerer letforståeligt og differentieret til politikere, borgere, presse og andre målgrupper.
- ▶ Du indgår i dialog med politikere, fagchefer, borger og andre målgrupper.

ROLLEMODEL

- ▶ Din adfærd afspejler, at du er bevidst om at manges øjne hviler på dig, og at det forpligter.
- ▶ Du udlever bevidst og synligt organisationsværdierne, re-

spekt, ansvar og udvikling.

- ▶ Du inspirerer ved at være ambitiøs og handlekraftig.
- ▶ Du tackler konflikter konstruktivt og sagligt.

Fagchef (leder af ledere)

Rolle

Din rolle kræver, at du brænder for, at din organisations og lokalsamfundets samlede indsats lykkes. Det vil sige, at du både skal have blik for de ansatte i organisationen, men også for samarbejdet med borgere, frivillige organisationer og andre samarbejdspartnere. Du kan understøtte direktøren i at bygge bro mellem den politiske ledelse og den faglige organisation. Du skal sparre systematisk med direktør, andre fagchefer og afdelingsledere om, hvordan

ressourcerne bruges bedst, så alle fagområder når deres mål. Du er drevet af at styrke kommunen som lovbundet organisation, der skaber resultater. Du er del af kommunens chefgruppe og har derigennem et tværgående ansvar.

Du er ansvarlig for at:

- Din organisation når de ønskede politiske resultater.
- Den politiske ledelse har et stærkt grundlag for at træffe beslutninger på dit chefområde.



Fagchefprofil

Kompetencefelt:

Hvad fagchefen skal kunne og gøre:

BEGÅ SIG I EN POLITISK STYRET ORGANISATION

- Du ved, hvordan det politiske system fungerer, herunder hvad der skal til politisk beslutning, og hvad der kan besluttes i forvaltningen.
- Du oversætter politiske udmeldinger til fagsprog og omvendt.
- Du har indsigt i politiske beslutninger og retningsgivende dokumenter på dit ansvarsområde, og du sikrer, at afdelingslederne følger disse.
- Du handler rettidigt og informerer de rette i forbindelse med pressesager og forhandlinger med eksterne interessenter.
- Du indfrier politisk vedtagne mål og Direktionens forventninger til dit ansvarsområde.

SKABE LEDELSESRUM

- Du har blik for din egen rolle og kan begå dig i et samarbejde, som går både opad, nedad og til siden i organisationen.
- Du støtter dine afdelingsledere, og du formår at uddelegere ansvar og beslutningskompetence til dem.
- Du er tydelig i dine krav, og du sætter retning og rammer for afdelingslederne. Du viser tillid ved at give frihed under ansvar.
- Du giver plads til dialog og respekterer, at der er flere veje til målet.
- Du yder sparring og giver feedback i forhold til ledelsesopgaver, så de bliver løst med tilstrækkelig kvalitet.

FAGLIG LEDELSE

- ▶ Du formår at lede gennem dine afdelingsledere og er en kvalificeret faglig sparringspartner for dem.
- ▶ Du sikrer, at fagligheden er høj samt at lovgivningen overholdes.
- ▶ Du sikrer, at afdelingslederne både har tilstrækkelig fagfaglig og ledelsesfaglig kompetence.
- ▶ Du giver feedback på afdelingsledernes ledelsesfaglighed og understøtter deres udvikling.
- ▶ Du sætter faglig retning og inddrager dine afdelingsledere i centrale faglige beslutninger.

TVÆRGÅENDE LEDELSE

- ▶ Du evner at se det samlede billede og bistår afdelingslederne i at finde løsninger, som tilgodeser hele forvaltningens og borgernes behov.
- ▶ Du koordinerer og sikrer, at din afdeling/område handler rettidigt i tværgående projekter.
- ▶ Du er rollemodel for tværfagligt samarbejde så det smitter af på afdelingslederniveau.
- ▶ Du har overblik over mål og ansvarsfordeling i projekter og processer, der går på tværs af enheder.
- ▶ Du har en god og åben dialog med andre fagchefer og viderebringer relevante budskaber.

STRATEGISK LEDELSE

- ▶ Du gør den overordnede strategi »levende« for den enkelte afdeling. Du inddrager dine afdelinger for at skabe ansvarlighed og ejerskab.
- ▶ Du evner at udarbejde og sikre implementering af strategier med borgeren i fokus indenfor din forvaltning og dit fagområde.
- ▶ Du sikrer medinddragelse af afdelingslederne i strategiarbejdet på dit område.
- ▶ Du gør løbende status og formidler til direktionsniveauet hvilke processer og projekter, der pågår samt graden af opnåelse.

KOMMUNIKATIVE KOMPETENCER

- ▶ Du kommunikerer vision, mål og opgaver på en måde, der er forståelig og klar for dine afdelingsledere og øvrige medarbejdere.
- ▶ Du sikrer rettidig og hyppig kommunikation med afdelingsledere, der har arbejdssted i andre byer.
- ▶ Du kommunikerer forståeligt og differentieret til borgere, ansatte og samarbejdspartnere.
- ▶ Du formår at kommunikere udfordringer og muligheder opad i organisationens hierarki.
- ▶ Du kommunikerer klart og tydeligt dine forventninger til afdelingslederne, og du lytter til deres bidrag.

ROLLEMODEL

- ▶ Du er konstruktiv og anser »fejl« som en mulighed for læring.
- ▶ Du er professionel, stabil og i balance.
- ▶ Du gør som du siger og holder, hvad du lover.
- ▶ Du er bevidst om rolle og adfærd, også efter arbejdstid.
- ▶ Du udlever organisationsværdierne, respekt, ansvar og udvikling i praksis, også når du er under pres.

Afdelingsleder (leder af medarbejdere)

Rolle

Din rolle kræver, at du er motiveret af at skabe resultater gennem medarbejdernes faglige indsats såvel som borgernes bidrag. Du er optaget af at få den daglige drift og den løbende udvikling i din afdeling til at lykkes. Du er også optaget af at skabe et godt arbejdsmiljø for medarbejderne og en god betjening af borgerne. Du tager lederrollen på dig og er rollemodel for dine medarbejdere.

Du er ansvarlig for at:

- ▶ Din enhed når de ønskede resultater for driften uden at gå på kompromis med de rette processer.
- ▶ Din enhed bidrager til en sammenhængende, tværgående og tværfaglig opgaveløsning.
- ▶ At beslutninger udføres i praksis og giver de ønskede resultater.
- ▶ At skabe en arbejdsplads, der er kendetegnet af nysgerrighed på, hvordan ny viden og nye metoder kan bidrage til bedre resultater.

- ▶ At give dine medarbejdere ansvar og få dem til at vokse med opgaven.



Afdelingslederprofil

Kompetencefelt:

Hvad afdelingslederen skal kunne og gøre:

BEGÅ SIG I EN POLITISK STYRET ORGANISATION

- ▶ Du sørger for, at de politiske beslutninger bliver til virkelighed i din afdeling.
- ▶ Du sikrer at alt, der foregår i afdelingen kan tåle at komme i medierne.
- ▶ Du opfører dig loyalt i forhold til den politiske organisation.
- ▶ Du er bevidst om, hvordan du bruger sociale medier som platform for personlige holdninger.
- ▶ Du medvirker til at formidle og skabe positive historier om arbejdspladsen.

SKABE LEDELSESRUM

- ▶ Du er tydelig i forhold til din egen og medarbejdernes roller og ansvar.
- ▶ Du er god til at uddelegere, og du sikrer, at opgaverne bliver gennemført.
- ▶ Du har overblik over afdelingens kompetencer og ressourcer.
- ▶ Du prioriterer tid til ledelse, både opad og nedad i organisationen.
- ▶ Du yder sparring og vejledning, mens arbejdsopgaverne udføres, så de bliver løst med tilstrækkelig kvalitet.

FAGLIG LEDELSE

- ▶ Du sikrer høj faglighed, og du har øje for, hvilke udviklingsmuligheder der er for den enkelte og for gruppen.
- ▶ Du sikrer, at dine medarbejdere har de rette ressourcer, rammer og redskaber til at udføre deres opgaver.

- ▶ Du har faglig indsigt og kan udvikle andres faglighed gennem sparring, coaching og feedback.
- ▶ Du skaber en balance mellem dyb fag-faglighed og tværfagligt samarbejde på tværs af afdelingen og mellem forvaltningsenheder.
- ▶ Du inddrager medarbejdere i centrale faglige drøftelser og beslutninger om opgaveløsningen.

TVÆRGÅENDE LEDELSE

- ▶ Du formår at se ud over dit eget ansvarsområde og indgå i samarbejde med andre om opgaver, som berører andre fagområder
- ▶ Du bringer klarhed over samarbejdsflader og skaber gode samarbejdsrelationer på tværs af faglige, geografiske og organisatoriske skel.
- ▶ Du skal kunne skabe kontakt mellem relevante afdelinger og skabe respekt om forskellige fagligheder.
- ▶ Du er klar til at bistå dine lederkolleger i andre afdelinger, og du udviser interesse for deres arbejde
- ▶ Du deler viden og medvirker aktivt til de opgaver, som bedst løses gennem tværgående samarbejde.

STRATEGISK LEDELSE

- ▶ Du oversætter strategierne til meningsfulde og praksisnære mål for medarbejderne.
- ▶ Du sikrer følgeskab og ejerskab til strategierne gennem relevant involvering af medarbejderne.
- ▶ Du gør strategierne hverdagsnære, så nytteværdien for borgerne er tydelig.
- ▶ Du synliggør succeser, når delmål er nået, så medarbejderne føler sig anerkendte og motiverede.
- ▶ Du følger op på implementering af strategier og giver tydelige og klare tilbagemeldinger til såvel medarbejderne som til fagchefen.

KOMMUNIKATIVE KOMPETENCER

- ▶ Du følger op på om medarbejderne overholder de aftaler, som er indgået.
- ▶ Du opsøger relevant information fra fagchefer.
- ▶ Du kommunikerer forståeligt og differentieret til ansatte, borgere og samarbejdspartnere.
- ▶ Du videreformidler informationer og budskaber til og fra medarbejderne.
- ▶ Du inviterer til dialog med medarbejderne og lytter til deres synspunkter og erfaringer.

ROLLEMODEL

- ▶ Du kan rumme forskellighed og udviser empati.
- ▶ Du bygger bro fremfor at grave grøfter.
- ▶ Du uddelegerer og har tillid til medarbejderne.
- ▶ Du kan adskille dine politiske holdninger fra din professionelle rolle.
- ▶ Du har ægte interesse for dit arbejde og for dine ansatte.

Den gode medarbejder

Gode medarbejdere er en helt nødvendig forudsætning for, at vi kan løse vores kerneopgave og skabe værdi for borgerne. Ledelse handler om at skabe resultater gennem andre, så uden medarbejdere gør lederne ingen gavn. God ledelse og følgeskab fra medarbejderne er hinandens forudsætninger.

I forbindelse med udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget fremkom der flere hundrede bidrag til, hvad en god medarbejder er i Kommuneqarfik Sermersooq. Lige mange medarbejdere og ledere har kommet med forslag, og essensen af dem står nedenfor:

- ▶ Du har fokus på borgeren og yder god service.
- ▶ Du er professionel og kan adskille privatliv fra arbejdsliv.

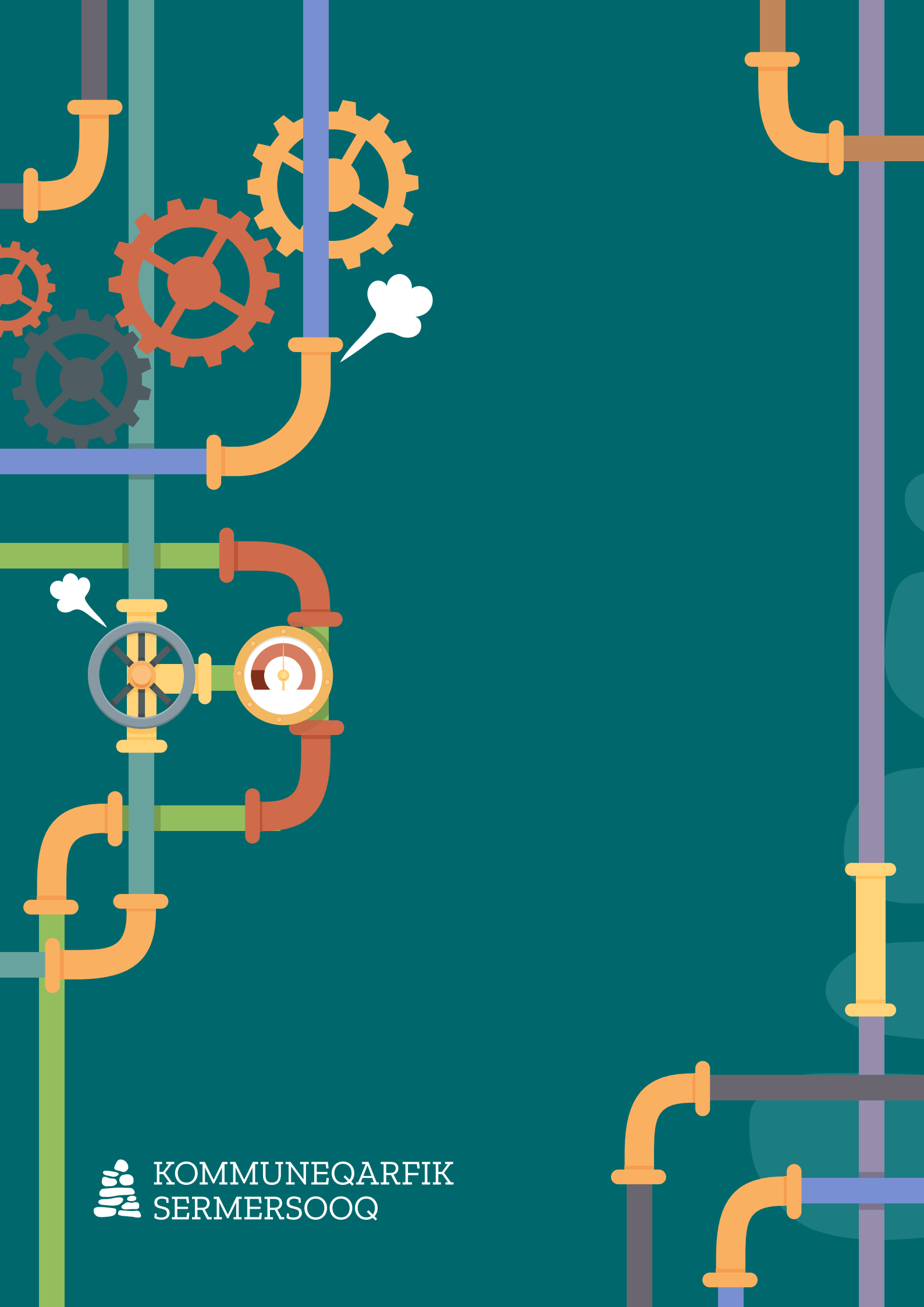
- ▶ Du møder stabilt og til tiden.
- ▶ Du tager ansvar for at løse de opgaver, som du har påtaget dig eller er blevet tildelt.
- ▶ Du gør dig umage med dine opgaver.
- ▶ Du tager initiativ og arbejder selvstændigt, men er også god til at samarbejde.
- ▶ Du har mod på at udvikle dig fagligt og lære af dine erfaringer.
- ▶ Du er villig til at lære fra dig og hjælpe dine kolleger, også kolleger fra andre afdelinger.
- ▶ Du kan give konstruktiv feedback til dine kolleger og din leder.
- ▶ Du kan modtage konstruktiv feedback fra dine kolleger og din leder.
- ▶ Du taler med din leder og dine kolleger, i stedet for at tale om dem.
- ▶ Du er loyal mod din arbejdsplads, også når du har fri.
- ▶ Du møder borgere, kolleger og ledere respektfuldt og venligt.
- ▶ Du er åben for forandringer på arbejdspladsen og fleksibel i forhold til nye opgaver.
- ▶ Du bidrager aktivt til at skabe en god arbejdsplads, både fagligt og socialt.

Ledere og medarbejdere kan have stor gavn af i fællesskab at tegne deres eget billede af, hvad der skal til for at være en god medarbejder. Det er også en god idé at drøfte, hvad der skal til, for at den enkelte og gruppen kan udvikle sig og blive endnu bedre til at skabe værdi for borgerne.

Afslutning

Ledelsesgrundlaget er et vigtigt værktøj til at skabe sammenhæng og kvalitet i den ledelse, som bliver praktiseret i Kommuneqarfik Sermersooq. Det er en hjælp til at lykkes i egen rolle og i samarbejdet med andre. Der er mange måder at bruge ledelsesgrundlaget, og det er vigtigt at hver enkelt forvaltning, enhed og leder finder frem til den måde, som giver værdi, netop hos jer. I sidste ende handler det om at blive bedre til at løse kerneopgaven. Først og sidst handler det om borgeren.





KOMMUNEQARFIK
SERMERSOOQ